

"Lo que no se mide NO se administra, Lo que no se administra NO se mejora"

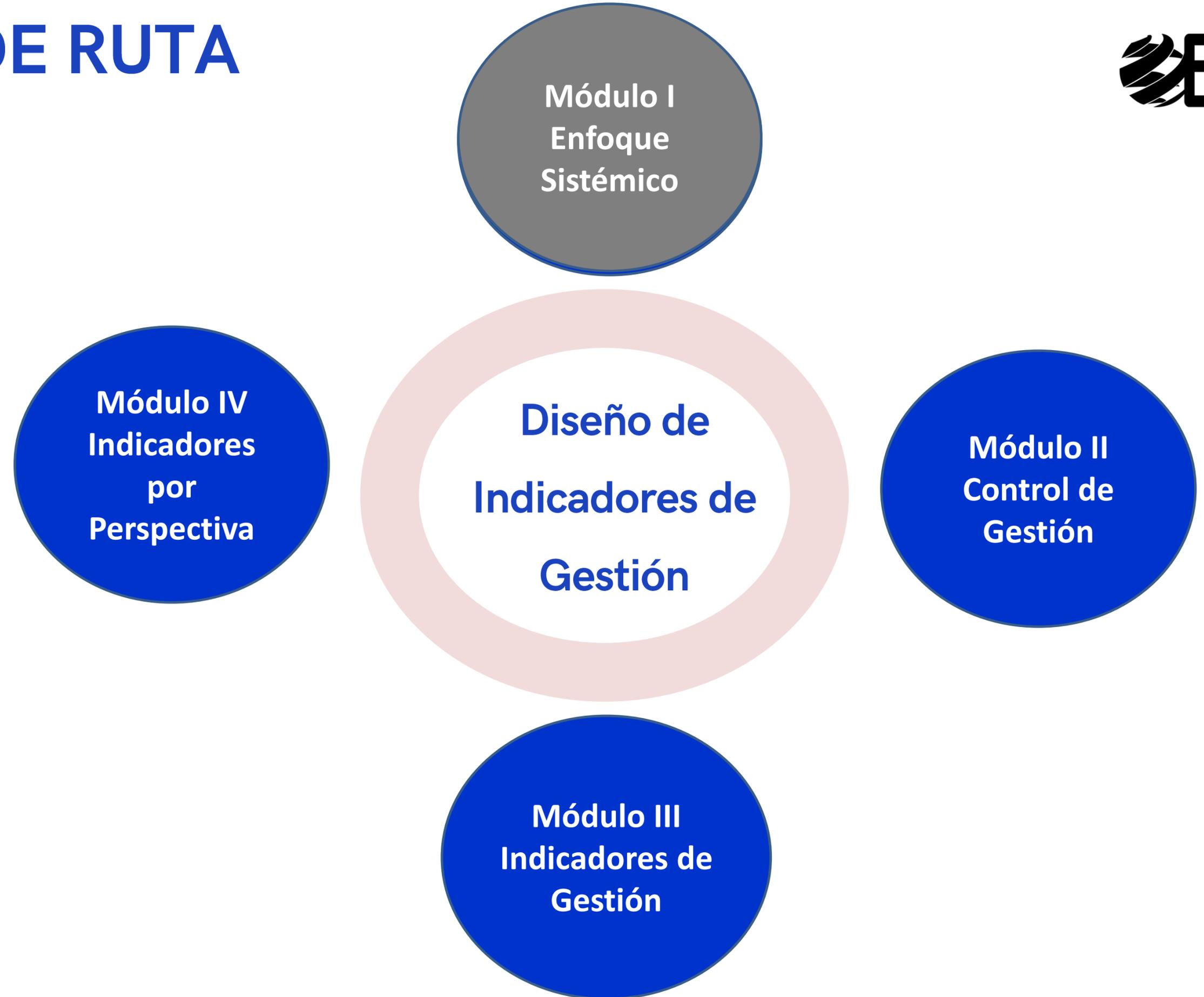
MÓDULO I

PLANIFICACIÓN Y BALANCED SCORECARD

Ing. Beatriz Navas Lares



HOJA DE RUTA





DINÁMICA N°2. EVALUACIÓN INICIAL. ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

N°	Pregunta	Si/No
1	¿La Misión y Visión de la Organización se encuentra definida?	
2	¿La Misión y Visión de la Organización se encuentra actualizada?	
3	¿La Misión y Visión de la Organización fue comunicada de forma efectiva, se comprende?	
4	¿En nuestra organización existe un Plan Estratégico actualizado y comunicado a nivel funcional?	
5	¿Tenemos objetivos funcionales (por Departamento) alineados con los Objetivos Estratégicos?	
6	¿Tenemos objetivos operativos alineados con los Objetivos Estratégicos y Funcionales? ¿Se ha logrado un despliegue a todo nivel del Plan Estratégico?	
7	¿Tenemos un sistema de indicadores / informe de gestión para la toma de decisiones?	
8	¿Existe un programa de capacitación para nuestro equipo de trabajo basado en la detección de necesidades y en los objetivos de la organización?	



VISIÓN

Mapa Futuro,
Destino, Lo que
queremos ser, lo
que queremos
lograr.



RIESGOS

OPORTUNIDADES



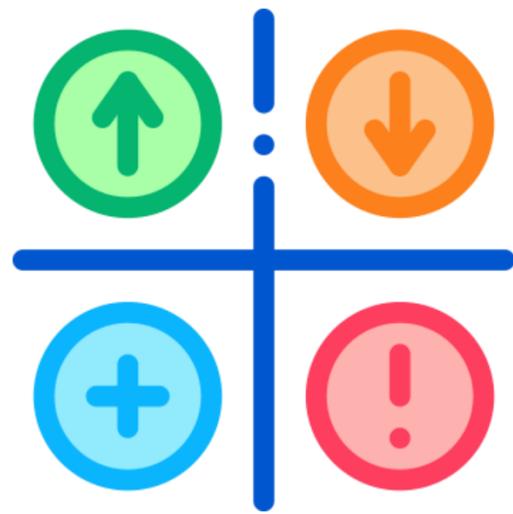
MISIÓN

Propósito, razón de ser,
Perspectiva actual,
¿quienes somos y qué
hacemos?

ANÁLISIS
DE
CONTEXTO

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA





ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

La organización debe analizar y comprender su contexto externo e interno cuando desarrolla su estrategia

El análisis del contexto externo puede incluir:

Factores sociales, culturales, políticos, legales, reglamentarios, financieros, tecnológicos, económicos y ambientales, ya sea a nivel internacional, nacional, regional o local.

Impulsores y tendencias que afectan los objetivos de la organización

Las relaciones, percepciones, valores, necesidades y expectativas de las partes interesadas externas

El análisis del contexto interno puede incluir:

Visión, misión y valores

Estructura, roles y rendición de cuentas

Objetivos y políticas

Cultura de la organización

Normas, directrices y modelos adoptados por la organización

Las capacidades en términos de recursos y conocimientos (capital, tiempo, personas, propiedad intelectual, procesos, sistemas y tecnologías)

Los datos, sistemas de información, flujos de información

Relaciones con partes interesadas internas, teniendo en cuenta sus percepciones y valores



HERRAMIENTAS:

- **PROCEDIMIENTO ANÁLISIS DE CONTEXTO**
- **FORMATOS: PESTAL, 7S, FODA**

ANÁLISIS PESTEL

ANÁLISIS POLÍTICO		ANÁLISIS ECONÓMICO:	
Democracia		Tipo de sistema económico en los países donde opera	
Imagen internacional		Intervención del gobierno en el mercado libre	
Marco legal		Ventajas comparativas del país sede	
Normativas comerciales		Tipos de cambio y estabilidad de la moneda	
Normativas comerciales		Eficiencia de los mercados financieros	
		Calidad de la infraestructura	
		Nivel de capacitación de la fuerza laboral	
		Costos de la mano de obra	
		Etapas de ciclo económico: prosperidad, recesión, recuperación.	
		Índice de crecimiento económico	
		Tasa de desempleo	
		Índice de inflación	
		Tasas de interés	
ANÁLISIS SOCIAL		ANÁLISIS TECNOLÓGICO	
Demografía		Desarrollo tecnológico reciente	
Estructura de clases		Impacto de la tecnología en la oferta de productos	
Educación		Impacto en la estructura de costos	
Espíritu emprendedor		Impacto en la estructura de la cadena de valor	
Salud, conciencia, ambiental.		Tasa de difusión tecnológica	
ANÁLISIS AMBIENTAL		ANÁLISIS LEGAL	
Emisiones de gases efecto invernadero		Leyes antimonopolio	
Residuos tóxicos		Normativas de precios	
Residuos líquidos liberados		Impuestos	
Consumo de energía		Legislación salarial	
Nivel de reciclado		Beneficios obligatorios para los empleados	
Consumo de agua potable		Normativa de seguridad industrial	

7S DE MCKINSEY



Las 7s de Mckinsey es un modelo que reúne 7 factores básicos para el funcionamiento adecuado de una organización / área / unidad. Fue propuesto en el libro «En busca de la excelencia» en el año 1980 por McKinsey (consultora estratégica) - Tom Peters

7S DE MCKINSEY

ELEMENTO	PREGUNTA	RESPUESTA
Strategy (estrategia)	¿Hay un plan estratégico definido que establezca hacia dónde ir y cómo llegar? ¿Se analizaron las necesidades de capacitación en función a los objetivos de la organización?	
Structure (estructura):	¿Existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia? ¿Está actualizada?	
Systems (sistemas):	¿Existen procedimientos para la realización de las diferentes actividades? ¿Son debidamente utilizados? ¿Resultan funcionales? ¿Los colaboradores los comprenden? ¿Existe un programa de inducción?	
Style (estilo):	¿Cuál es el estilo de la gerencia? ¿Los Directores, Gerentes y Jefes han desarrollado capacidades de inteligencia emocional? ¿Logran mantener a los colaboradores motivados y alineados? ¿Comunican de forma efectiva los objetivos?	
Skills (capacidades):	¿Está el personal realmente preparado? ¿Posee las competencias y destrezas necesarias? ¿Se ha realizado una detección de necesidades?	
Staff (cuadros jerárquicos):	¿Hay planes de carrera, capacitación e incentivos?	
Superordinate goals (objetivos de orden superior):	¿Existen objetivos que mantengan alineados al personal de la organización (filosofía corporativa, valores, visión compartida)? ¿Existe un Programa de Comunicación y Capacitación con respecto al Modelo Estratégico?	

¿CÓMO DEFINIR LAS ESTRATEGIAS?

MATRIZ FODA

 OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Objetivos y Estrategias FO (Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	Objetivos y Estrategias DO (Superar las debilidades aprovechando las oportunidades).
AMENAZAS	Objetivos y Estrategias FA (Usar las Fortalezas para evitar las amenazas)	Objetivos y Estrategias DA (Reducir debilidades y evitar amenazas).

ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Reconocidos por la calidad y variedad de los productos que vendemos2. Ubicación Céntrica3. 20 años de experiencia.4. Sistema de toma de decisiones (Indicadores)5. Personal con experiencia en el área.6. Imagen de las tiendas.7. Bajo endeudamiento	<ol style="list-style-type: none">1. Deficiencias en la oferta de productos de acuerdo con el perfil de los consumidores2. Deficiencias en el Servicio al Cliente.3. Pérdidas de productos por mal manejo en los Depósitos.4. Falta de seguimiento de procedimientos5. Falta de confiabilidad de inventarios6. Ausencia de un Programa de Capacitación.7. Deficiencias en la administración de los recursos financieros.8. Falta de Planificación y Control por parte de los Gerentes.9. Ausencia de liderazgo.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Crecimiento en el Mercado Nacional.2. Instituciones de Capacitación Externas.3. Productos innovadores4. Certificación ISO5. Mercadeo Digital6. Compra de Activos	<ol style="list-style-type: none">1. Otras empresas dedicadas al mismo rubro2. Competencia/ Estudio donde se determinó mayor calidad de servicio3. Clientes más exigentes con más información4. Cambios del mercado.5. Requisitos legales.

MATRIZ FODA

MATRIZ	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>OBJETIVOS FO</p> <p>(F1, O3) Incorporar productos de nuevas tendencias, en el Portafolio de Productos de la Organización.</p> <p>(F6,O5) Desarrollar estrategias de Mercadeo Digital y Redes Sociales para impulsar las visitas a las tiendas e impulsar las ventas.</p> <p>(F3, O1) Realizar un estudio de factibilidad técnico y económico, basados en la experiencia y conocimiento del mercado nacional para realizar la apertura de xx sucursales.</p> <p>(F7, O6) Analizar la compra de activos de acuerdo con las nuevas necesidades de la empresa.</p>	<p>OBJETIVOS DO</p> <p>(D1, O5) Desarrollar Estrategias de Mercadeo Efectivas para promocionar productos a precios competitivos que nos permitan incorporar otro segmento de clientes.</p> <p>(D2, O2) Desarrollar Programas de Capacitación y Consultoría para mejorar el Servicio al cliente.</p> <p>(D4,O4) Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2015, para promover la mejora continua de los Procesos e impulsar la imagen ante los clientes.</p>
AMENAZAS	<p>OBJETIVOS FA</p> <p>(F4, A2) Desarrollar indicadores de retroalimentación trimestral que nos permitan evaluar nuestra competitividad, a nivel de precios, calidad y variedad de marcas.</p> <p>(F5, A3) Desarrollar un Programa de Servicio al Cliente, apoyados en la amplia experiencia de nuestro equipo de trabajo y las nuevas tendencias del mercado.</p>	<p>OBJETIVOS DA</p> <p>(D8,9, A4) Desarrollar un Programa de Capacitación a nivel gerencial alineado con las competencias técnicas (Planificación y Control) y competencias blandas (inteligencia emocional) para hacer frente a los cambios y dinámica del mercado.</p>



VISIÓN



MISIÓN

OBJETIVOS

Corto Plazo

Mediano Plazo

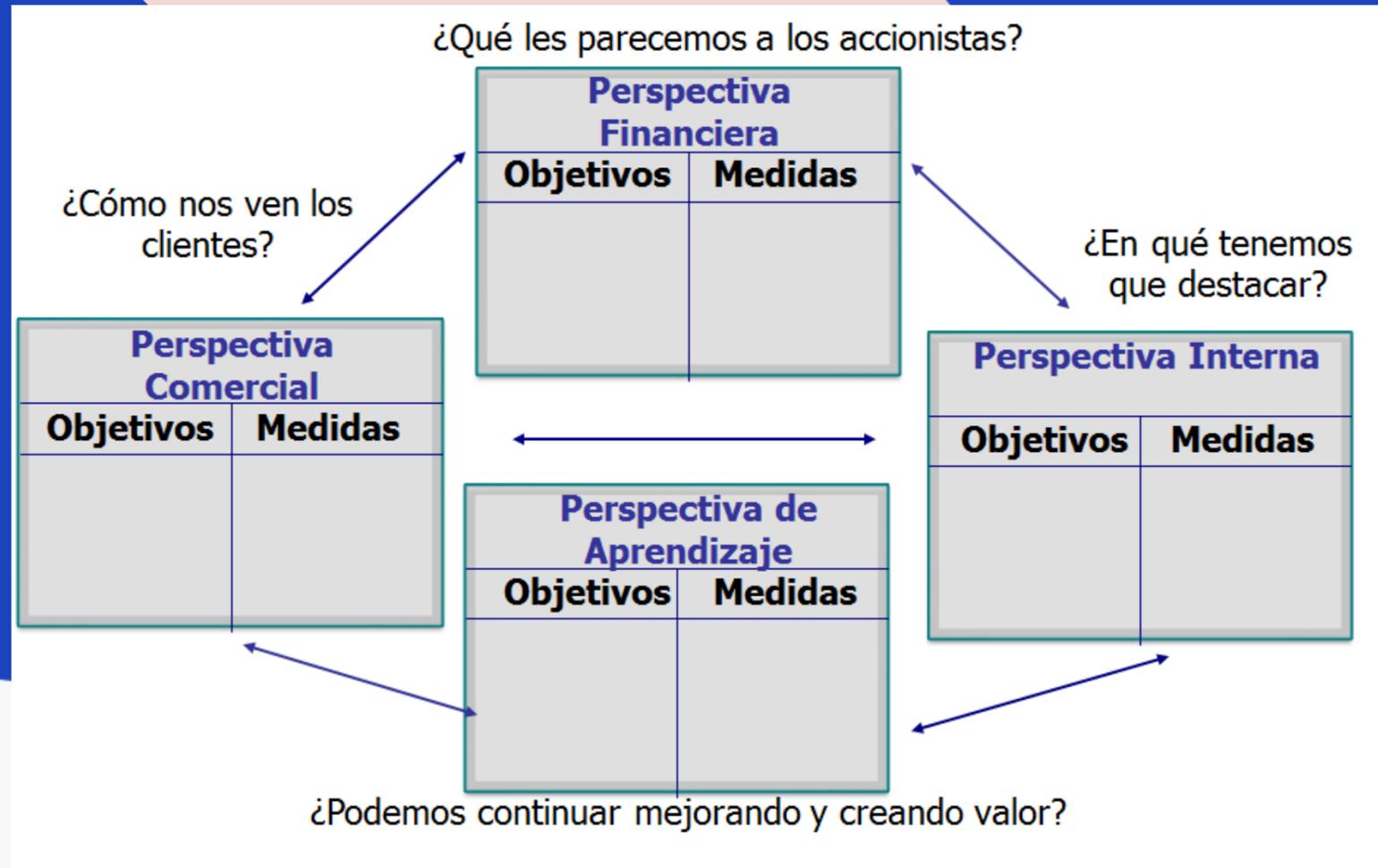
Largo Plazo



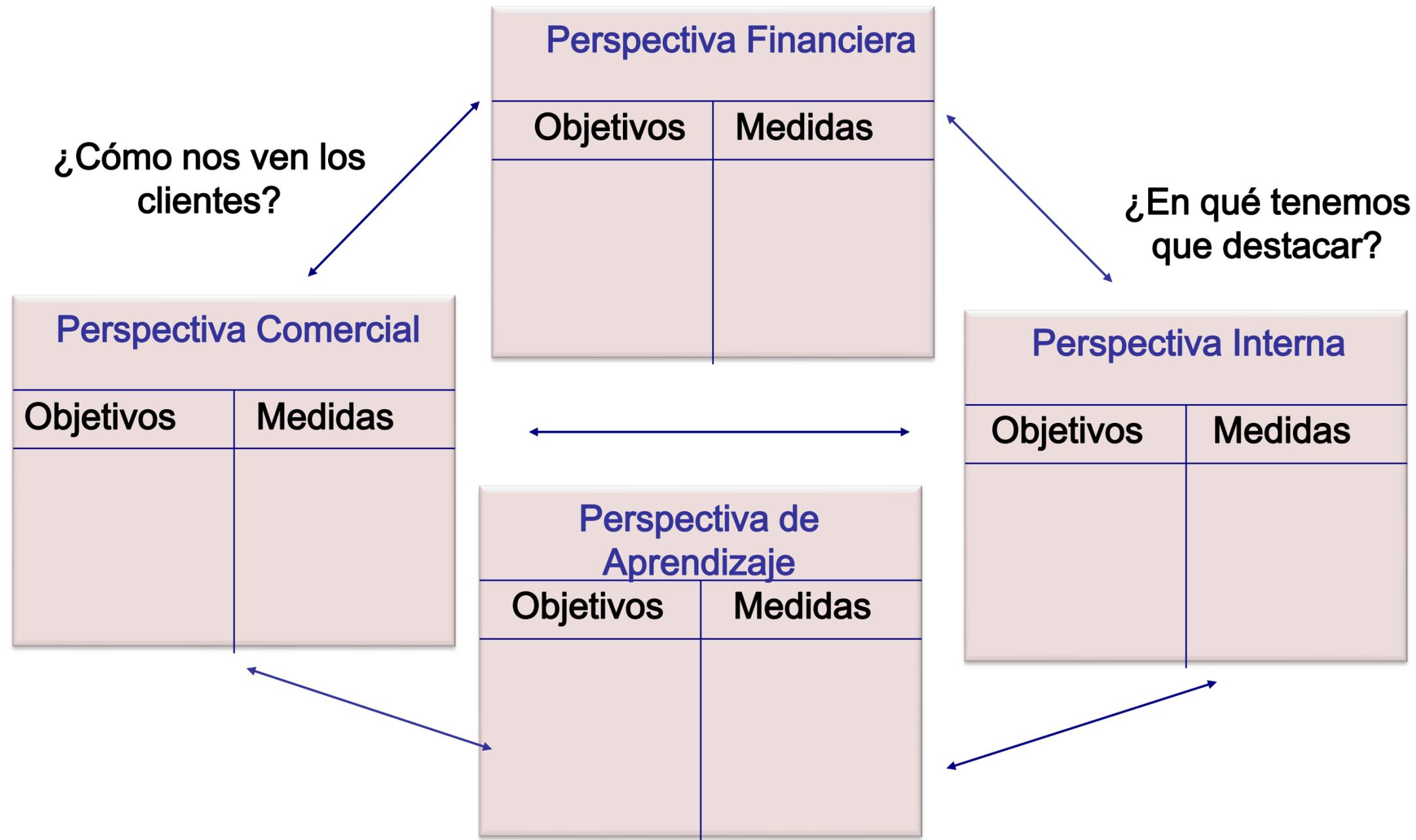
FINANCIERA – COMERCIAL – PROCESOS INTERNOS - APRENDIZAJE

BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.



¿Qué les parecemos a los accionistas?



¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

ESTRUCTURA DEL CMI

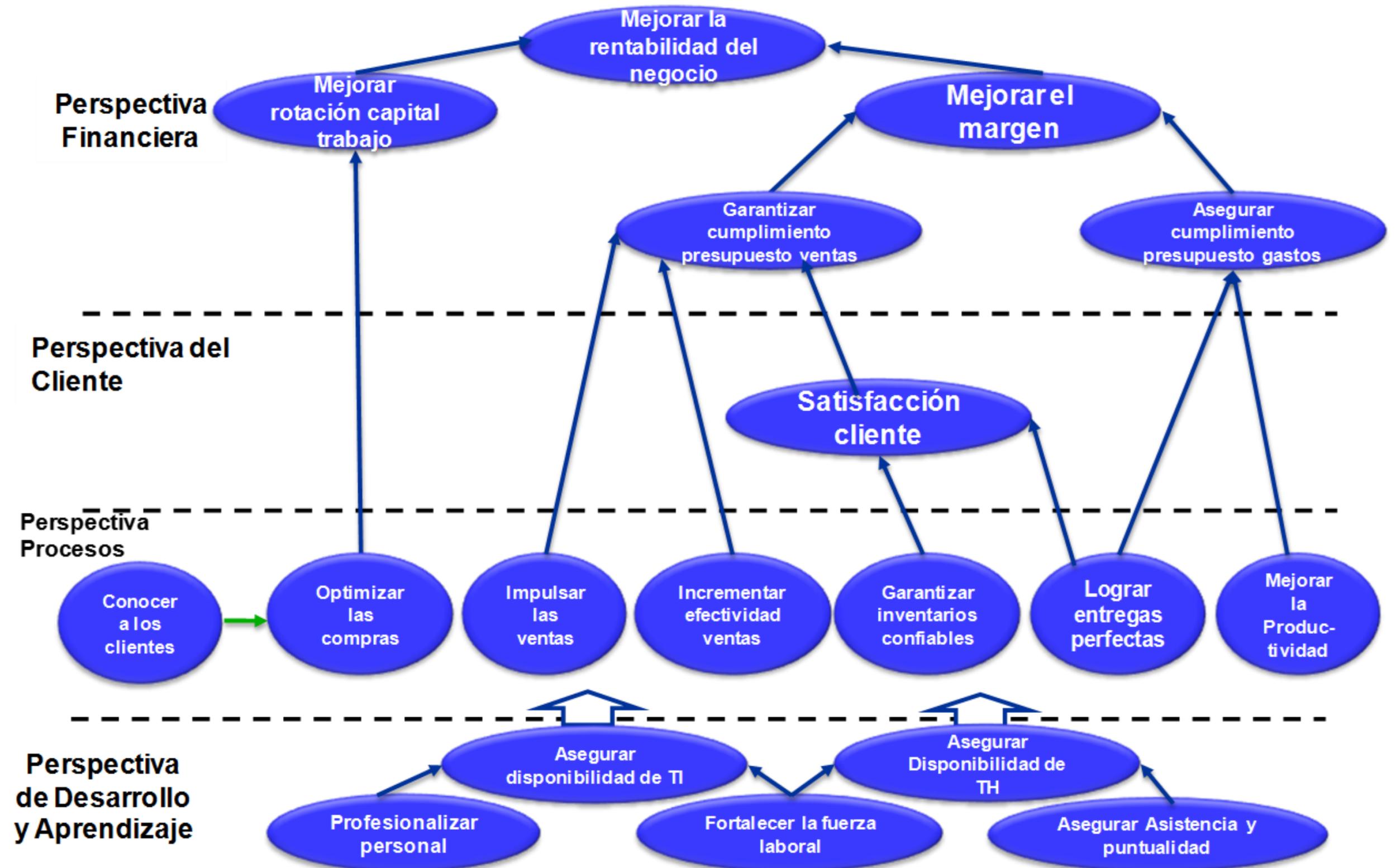
PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA CLIENTES

**PERSPECTIVA PROCESOS:
EFICIENCIA - EFICACIA**

**PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y
DESARROLLO**

MAPA ESTRATÉGICO



POLÍTICA PÚBLICA NACIONAL

Relevancia estratégica para Argentina por su contribución al desarrollo. Aporta al PBI, a la generación de divisas y de empleo, al desarrollo regional, a la producción de alimentos y al progreso tecnológico del sector, el cual deberá afrontar los desafíos globales

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA

VINCULACIÓN TECNOLÓGICA

RELACIONES INSTITUCIONALES

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SERVICIOS Y PRODUCTOS

PROCESOS INTERNOS



Potencial Humano y Social

Compromiso con el desarrollo nacional, a través del desarrollo humano y social

Compromiso con el cuidado del ambiente. Mejora continua
Transparencia

Participación, regionalización, descentralización e integración
Empatía y apertura

Conducta innovadora y emprendedora
Vocación de servicio
Sentido de pertenencia.

Finanzas

Ley 25.641 el INTA tiene, como fuente de financiamiento presupuestario, 0,5 % del valor total CIF (costo, seguro y flete) de las importaciones más 1 % del valor de aquéllas sujetas al pago de Tasa de Estadística (Decreto 2049/92). Recursos extrapresupuestarios a través de proyectos presentados a fondos competitivos nacionales e internacionales, con diferentes instrumentos de cooperación institucional. Asignación de Recursos Financieros por objetivos y prioridades en los niveles nacional, regional e interregional.

MISIÓN: Impulsar la innovación y contribuir al desarrollo sostenible del SAAA a través de la investigación, la extensión, el desarrollo de tecnologías, el aporte a la formulación de políticas públicas y la articulación y cooperación nacional e internacional, con competitividad, inclusión social, equidad y cuidado del ambiente.

El Decreto-Ley 21.680/56 de creación del INTA fija como MISIÓN:

"Impulsar y vigorizar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar con los beneficios de estas funciones fundamentales la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural"

"6 décadas de vida institucional, reconocimiento de la sociedad a la labor que realiza y sus logros históricos"

VISIÓN:

Ser percibido por la sociedad como:

Protagonista de los sistemas de innovación para el SAAA.

Referente para la formulación e implementación de políticas públicas para el SAAA.

Relevante en los procesos de desarrollo de los territorios que valora, respeta, incluye y promueve el protagonismo de los actores locales.

Que contribuye a la soberanía científico-tecnológica y a la seguridad alimentaria.

Comprometida con la competitividad sistémica en un marco de sostenibilidad ambiental, inclusión social y equidad.

Comprometida con el desarrollo y bienestar laboral de todo su personal.

Confiable, **eficiente**, **eficaz**, transparente y con valores.

Con capacidad de anticipación y reacción frente a las problemáticas emergentes

VISIÓN ALMACÉN:

Lograr la calidad de servicio requerida para incrementar la satisfacción de los clientes internos, mejorando continuamente la gestión de los stocks y del almacén para proveer la materia prima, insumos, suministros y repuestos necesarios, en las cantidades adecuadas y en el momento oportuno, minimizando la inversión en inventarios mientras se mantienen altos niveles de servicio al cliente.

Eficiencia: Uso Óptimo de Recursos – Eficacia: Satisfacción del Cliente

Presupuesto de Gastos

Inventario dañado

Ahorro en recuperación de materiales

Rotación de Inventarios

Costo de Almacenamiento

Satisfacer al cliente interno en tiempo de entrega, calidad y cantidad
Cumplimiento del despacho

Exactitud de Inventario

Tiempo de preparación de pedidos

Productividad Operadores

Estandarización de Procesos

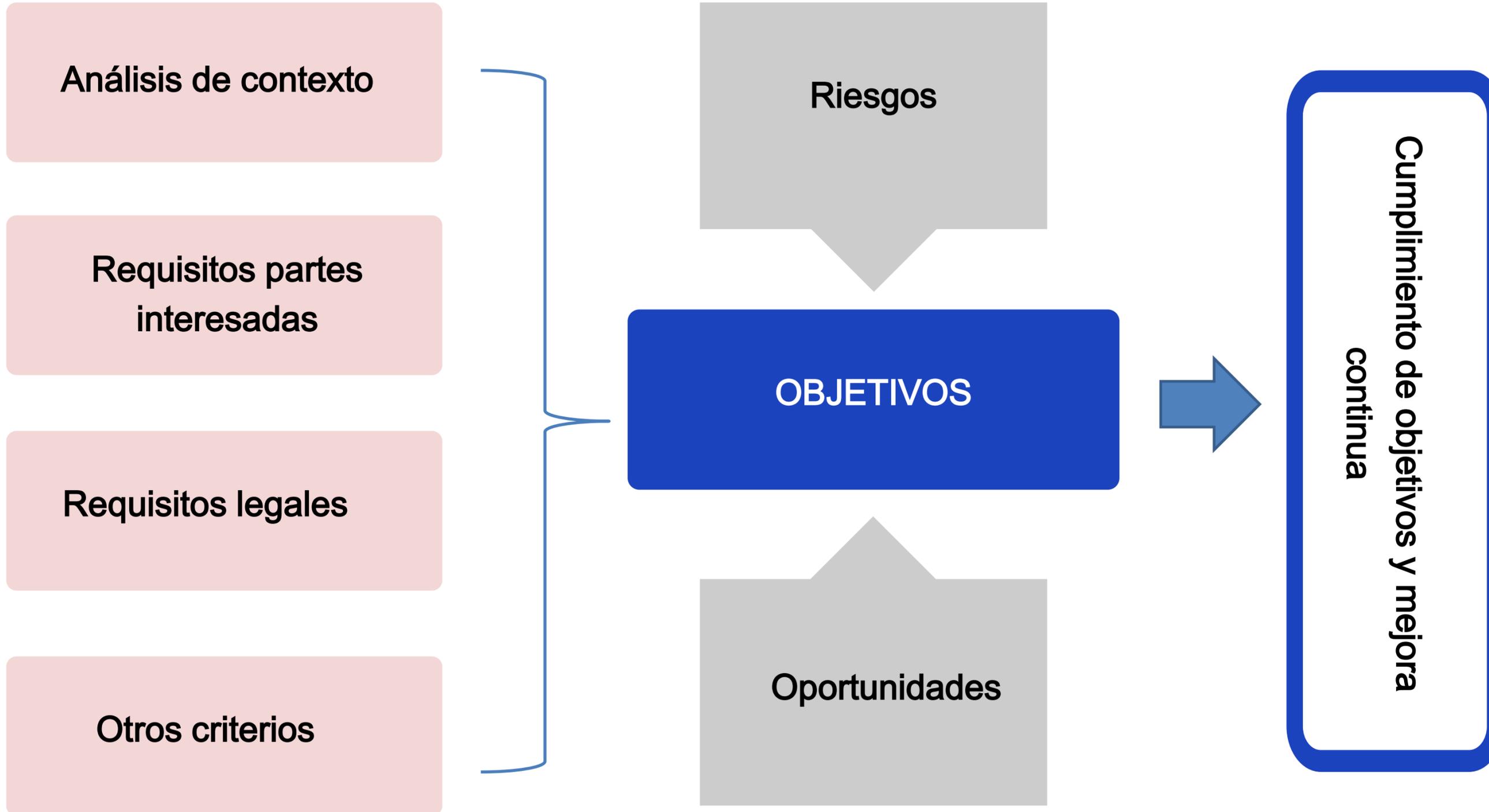
Capacitación

Ambiente de Operación y SST

Gestión de Riesgos

Clima Laboral

Para definir los objetivos es importante considerar los aspectos del contexto externo e interno, comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, entre otros aspectos.



PENSAMIENTO Vs GESTIÓN DEL RIESGO



PREGUNTAS

- ¿Qué objetivos me he fijado?
- ¿Qué puede pasar?
- ¿Cómo pueden verse afectados mis objetivos?
- ¿Qué puede salir mal? ¿Qué hechos no deseados pueden darse?
- ¿De qué depende que pase? (Factores)
- ¿Qué control tengo sobre esos factores?
- ¿Qué grado de certeza tengo de que ocurra?
- ¿Qué efecto tendrá sobre mis objetivos? Escenarios (consecuencias negativas y positivas)
- ¿Qué puedo hacer para potenciar los positivos y disminuir los negativos? - Tratamiento

RIESGO

Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.



- Un efecto es una desviación con respecto a lo previsto. Puede ser **positivo, negativo o ambos**, y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDAD

Evento que, de ocurrir, tiene un impacto positivo sobre un cierto objetivo.



RIESGOS Y OPORTUNIDADES

VALORACIÓN EFECTO NEGATIVO

PROBABILIDAD	Con seguridad	5	5	10	15	20	25
	Probable	4	4	8	12	16	20
	Posible	3	3	6	9	12	15
	Raro	2	2	4	6	8	10
	Improbable	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5	
		Insignificante	Menor	Medio	Mayor	Significativo	
IMPACTO							

VALORACIÓN EFECTO POSITIVO

ACEPTABLE	1 A 4
ALERTA	Mayor a 4 y Menor a 10
INTOLERABLE	Mayor o igual a 10

IMPACTO POSITIVO	Significativo	5	5	10	15	20	25
	Mayor	4	4	8	12	16	20
	Medio	3	3	6	9	12	15
	Menor	2	2	4	6	8	10
	Insignificante	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5	
		Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	
FACTIBILIDAD							

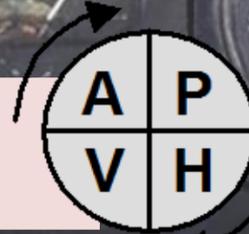
ACCIONAR	Mayor o igual a 10
EVALUAR	Mayor a 4 y Menor a 10
POSTEGAR	Menor o igual a 4



MISIÓN

ANÁLISIS DEL
CONTEXTO

VISIÓN



OBJETIVOS

GESTIÓN INTEGRAL DE
RIESGOS

PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA CLIENTE -> PROPUESTA DE VALOR

PERSPECTIVA PROCESOS -> EFICIENCIA – EFICACIA = EFECTIVIDAD

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO

EJEMPLO



"Cuando una persona sabe para donde va, el mundo entero se aparta para darle paso" Bertrand Rusell





GESTIÓN
EMPRESARIAL
INTEGRAL

www.bydgestionempresarial.com